

MANAGEMENT

Wenn alle an dir
ZERREN



Kommt Ihnen das bekannt vor? Je komplexer die Strukturen der Zusammenarbeit in einem Unternehmen sind, umso schneller verdichtet sich dieses Gefühl bei vielen Führungskräften. Wie können Sie diesen Druck analysieren und reduzieren, ohne Ihre Identität zu verlieren?

Den Satz „Alle zerren an mir“, sagte kürzlich der Bereichsleiter eines mittelständischen Unternehmens – nennen wir ihn Hans Huber – während einer Coaching-sitzung zu mir. „Wer sind alle?“, fragte ich ihn und protokollierte seine Aussage in einer Zeichnung. Anschließend übergab ich sie ihm mit den Worten „Das sind Ihre Auftraggeber“, – an der Zahl waren es acht: Vorstand, Kollegen, Mitarbeiter, Kunden, Dienstleister, die Öffentlichkeit, die eigene Familie und der eigene Anspruch.

„So viele. Das war mir nicht bewusst“, sagte Huber daraufhin nachdenklich. „Aber es ist schon so, es werden immer mehr. Deshalb fällt es mir immer schwerer, meine persönliche Linie zu bewahren.“

Auf dem Schreibtisch türmen sich die Aufgaben

Dann schilderte er mir, welche Aufgaben fast täglich auf seinem Schreibtisch landen. Mitarbeiter erwarten eine Entscheidung. Externe Partner und Dienstleister wollen wissen, wie es weitergeht. Der Vorstand und die Anteilseigner der Firma wünschen einen Investitionsplan. Führungskräfte bitten ihn, einen Konflikt zu klären. Die Bank lädt zu einem Gespräch über den Geschäftsverlauf ein. Schlüsselkunden fordern „bessere“ Konditionen. Die benachbarte Schule wünscht Praktikumsplätze für ihre Schüler. Die IHK möchte ihn als Teilnehmer an einer Podiumsdiskussion zum Thema „Führung im Kontext von KI“ gewinnen.

Der eigene Anspruch bleibt auf der Strecke

Und irgendwo zwischen all diesen Aufgaben und Anforderungen, die es zu erfüllen gilt, liegt ein Blatt mit persönlichen Notizen von Huber. Diese machte sich der Bereichsleiter im letzten Urlaub, als er an einem Abend reflektierte, mit welchen Ansprüchen er ins Berufsleben gestartet ist.

Huber wollte Erfolg haben. Dabei wollte er jedoch „sich treu“ und „menschlich“ bleiben. Und was wurde daraus? Huber ist erfolgreich – zweifellos! Doch zu welchem Preis? Im Arbeitsalltag zeigt er kaum Emotionen. Taffe Gespräche gelten als seine Stärke. Für persönliche Worte bleibt kaum Zeit. Und nicht selten muss Huber auch Mitarbeitern kündigen und mit ihnen über ihre Abfindung feilschen – professionell und routiniert, doch zuweilen bis an die Grenze der Fairness.

Huber begreift dies als Teil seines Jobs. Trotzdem fühlt er sich oft nicht wohl dabei, denn das Scheitern der Mitarbeiter ist häufig nicht nur ihr Fehler. Er hätte sich mehr – auch im Homeoffice – um sie kümmern müssen; er hätte ihnen häufiger ein Feedback geben und zum Teil



Komplexe Strukturen: In der professionellen Zusammenarbeit haben wir heute viele „Auftraggeber“.

früher intervenieren sollen. Doch woher die Zeit nehmen?

Die persönliche Vision

Im Urlaub schrieb Huber auch auf, welche Ziele und Werte für ihn beim Berufsstart wichtig waren und heute noch sind. Das half ihm, sich nach der Auszeit mit neuer Zuversicht in die Arbeit zu stürzen. Und in der ersten vier Tagen hatte er auch das befriedigende Gefühl, endlich wieder einen roten Faden für sein Handeln zu haben. Doch am fünften Tag, kurz vor dem Wochenende, musste er der jungen, ehrgeizigen Mitarbeiterin Carla Martins das Ende ihres Projekts mitteilen. Nicht aus Willkür, sondern weil die Umsätze und Erträge überraschend sanken und deshalb die Finanzlage des Betriebs keinen Spielraum für größere Investitionen mehr ließ. Dabei hatte er erst vor drei Monaten Frau Martins in mühsamer Kleinarbeit die Bedeutung des Projekts erläutert, woraufhin diese sich begeistert auf die Aufgabe stürzte – auch weil sie in ihr eine Entwicklungsperspektive für sich sah. Und nun das Aus. Recht hilflos stand Herr Huber Frau Martins gegenüber, die die Entscheidung nicht verstand oder nicht verstehen wollte – auch weil ihr „Chef“ ihr keine neue

Entwicklungsperspektive aufzeigen konnte. „Sie haben doch gesagt, wie wichtig das Projekt sei. Sie haben mir doch signalisiert, wenn ...“ – Aussagen, die Huber nur bejahren konnte.

Auf diesen Tag folgten weitere „fünfte Tage“ und bei Herrn Huber verdichtete sich erneut das Gefühl:

- „Alle zerren an mir!“
- „Ich habe den roten Faden verloren.“

In komplexen Strukturen fällt es immer schwerer, die persönliche Linie zu bewahren.

Für mich sind wichtige Werte und Ziele

- *Souverän sein (die Situation beherrschen),*
- *Zuverlässig, fair, vertrauenswürdig sein*
- *Handfeste Pläne zum Erreichen der Ziele haben*
- *Die Ziele klar kommunizieren und konsequent verfolgen*
- *Die Mitarbeiter (soweit möglich) in Entscheidungen integrieren*
- *Die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter entwickeln*

Die persönliche Vision formulieren: Welche Ziele und Werte waren und sind Herrn Huber wichtig?

Ein neuer Blickwinkel durch neue Fragen?

- *Liegt mein Gefühl im Arbeitsalltag „Ich muss ...“ auch daran, dass ich glaube, dass die Geldgeber/Kunden schreckliche Sanktionsmöglichkeiten als meine Familie haben?*
- *Wie sehen die Sanktionen meiner Familie, Freunde usw. aus, auch wenn ich diese nicht sofort spüre?*
- *Geht es auch um die Frage, welche Konsequenzen ich bereit bin, für meine Entscheidungen zu tragen?*
- *Kann mich wirklich jemand zu etwas zwingen bzw. nötigen, wenn ich dies nicht will? Lebe ich in einem „freien Land“? Habe ich Handlungs-/Entscheidungsalternativen?*

Neue Fragen haben Herrn Huber zu einer neuen Sicht verholfen.

Was tue ich, wenn der Druck steigt?

- 1. Schritt:** *Ich analysiere, wer sind meine äußeren/inneren Auftraggeber?*
- 2. Schritt:** *Ich ermittle, was fordern meine Auftraggeber?*
- 3. Schritt:** *Ich mache mir erneut bewusst: Niemand kann mich zu etwas „zwingen“, wenn ich dies nicht will!*
- 4. Schritt:** *Ich analysiere, welchen Forderungen möchte ich entsprechen?*
- 5. Schritt:** *Ich überlege, wie gehe ich mit Forderungen um, zu denen ich „nein“ sage?*

Fünf Schritte helfen Herrn Huber ins Agieren zu kommen.

Bilder: Doll Organisationsberatung

- „Ich reagiere nur noch und bin zu einem Spielball äußerer Zwänge geworden.“

Dabei hatte er erst vor wenigen Wochen im Urlaub seine Vision zu Papier gebracht.

Dem „Teufelskreislauf“ entfliehen

Entsprechend desillusioniert blickte Herr Huber nun auf meine Skizze seiner Auftraggeber. Und dann sagte er: „Okay, die erwarten alle etwas von mir. Soweit die Analyse, doch was nun?“ Ich bat ihn, auf einem Formblatt neben seinen Auftraggebern zu notieren, was diese von ihm fordern bzw. wünschen.

Anschließend fragte ich ihn, wie er normalerweise mit solchen Forderungen umgeht. Seine Antwort: „Ich analysiere, wer ist der Auftraggeber? Wie wichtig ist die Beziehung zu ihm für mich? Was tut er für mich? Was muss/sollte ich für ihn tun? Und dann ...“ Ich nickte:

„Okay, dann haben Sie ja einen Maßstab, um die Frage in der dritten Spalte zu beantworten: „Was bin ich bereit zu tun?“

Das permanente „Müssen“ hinterfragen

Das schien Huber einleuchtend. Doch schnell kam er an den Punkt: „Aber wenn die Geldgeber ..., dann muss ich doch ...“ An diesem Punkt blieb er hängen, denn er musste auch „Wenn die Kollegen ...“, „Wenn die Kunden...“ usw. Nur bei seiner Familie musste er nicht – die konnte warten.

Es dauerte einige Zeit, Herrn Huber durch Fragen zur neuen Sicht zu führen: „Ich muss nicht (zumal ich finanziell schon weitgehend abgesichert bin). Es ist stets meine Entscheidung, ob ich ...“. Daraufhin begann Huber, die Forderungen in einem neuen Licht zu sehen. Er ordnete und priorisierte sie neu und formulierte für sich Regeln, wie er künftig mit unvereinbaren Forderungen umgehen wolle.

Der eigene Anspruch

Wie aber sollte Herr Huber mit dem Auftraggeber „eigener Anspruch“ umgehen? „Der kann ja anders als die Geldgeber oder Kunden mein Verhalten nicht sanktionieren.“ „Wirklich?“, fragte ich nach. „Wie fühlen Sie sich, wenn Sie gegenüber einem Mitarbeiter oder externen Partner Ihre ganze Routine und Macht ausspielen und an die Grenze der Fairness gehen?“ Huber wurde nachdenklich: „Sehr bescheiden bzw. mies, zumindest als Mensch.“ Der eigene Anspruch an sich als Mensch wirkt also auf Huber wie ein Auftraggeber, nur auf einer anderen Ebene. Doch leider kennen wir ihn meist nicht genau.

Also bat ich Herrn Huber, sich seinen eigenen Anspruch als „inneren Auftraggeber“ bildhaft vorzustellen. Er nannte ihn „mein Werte-Anwalt“ und analysierte, welche Forderungen dieser an ihn stellt, bevor er schließlich für sich nüchtern klärte, inwieweit er dessen Forderungen künftig entsprechen wolle.

Nachdem Huber dies geklärt hatte, wurde er ruhiger. Sein innerer Druck ließ nach, denn er hatte wieder einen roten Faden. Daraufhin formulierte Huber für sich fünf Schritte, wie er künftig, wenn der Druck steigt, zunächst analysieren wolle, welchen Forderungen er entsprechen möchte und welchen nicht, statt nur zu reagieren (Grafik 5). Danach fühlte er sich für den (Führungs-)Alltag wieder gewappnet.

Die Einstellung und das Verhalten nachhaltig ändern

Trotzdem entschied Herr Huber, sich in den kommenden Monaten weiterhin in regelmäßigen Abständen coachen zu lassen, um im Berufsalltag einen „externen Sparringpartner mit neutralem Blick“ zu haben. Denn aus Erfahrung wusste er: Ansonsten ist die Gefahr groß, dass ich in Stresssituationen wieder in meine alten, über Jahre antrainierten Verhaltensmuster zurückverfalle und die von mir angestrebten Einstellungs- und Verhaltensänderungen nicht nachhaltig sind. Das gab ihm das gewünschte Gefühl der Sicherheit. ●

Autorin

Nikola Doll arbeitet als Führungskräfte-Trainerin und -Baterin für die Doll Organisationsberatung, Neustadt an der Weinstraße